

EFICIENCIA EDUCATIVA

UNA ESTRATEGIA PARA EL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL

J. R. Pin Arboledas

El sector educativo español tiene mala imagen. Las comparaciones internacionales son malas. Pero existen dentro de él instituciones de prestigio capaces de competir internacionalmente. Las notas que las definen son la selección del alumnado y el profesorado, su enfoque internacional, su sentido de misión y forma de gobierno. En este artículo se analizan estas características. Después se trasladan a una propuesta de estrategia para que el sector educativo español mejore su eficiencia, introduciendo competencia e internacionalización en el mismo.

La crisis económica nos puso frente al espejo. Miramos la «Marca España» y no nos gustó. Pero menos aún la parte correspondiente a educación. Dos datos: el informe PISA y los *rankings* universitarios. En ambos sacamos un suspenso. Ninguna de nuestras universidades estaba al nivel internacional que querríamos. Lo mismo que la asimilación de materias como las matemáticas o la lengua por nuestros alumnos de enseñanza básica y media.

Sin embargo, el espejo distorsiona la realidad al dar una visión de conjunto un poco borrosa. Si nos acercamos a algunas partes del conjunto, la visión es distinta. Hay determinadas instituciones educativas que tienen prestigio y no solo resisten la comparación internacional, sino que salen con bastante éxito de la misma.

El objetivo de este trabajo es resaltar los factores que ayudan a que estas instituciones resulten victoriosas y sacar consecuencias de ello para dar orientaciones estratégicas al sector educativo español.

UN RÁPIDO REPASO A LAS INSTITUCIONES MÁS BRILLANTES

Es cierto, en España hay facultades e instituciones universitarias con un buen prestigio. Además hay personalidades científicas que pueden dar renombre a nuestro quehacer universitario. Entre otras, podemos citar las siguientes:

La formación impartida en las Facultades de Medicina y de todo el sector biomédico en España es de gran calidad. El MIR hace de los médicos españoles profesionales acogidos en todo el mundo por su alta preparación. La investigación tiene niveles altos y hay personalidades relevantes dentro de ellas. Olvidarse de ello sería desperdiciar un potencial de marca importante.

Además de los grandes clásicos de la medicina española, como Santiago Ramón y Cajal o Severo Ochoa, algunos médicos contemporáneos, con sus licenciaturas realizadas en España, emigraron a Estados Unidos obteniendo un gran relieve internacional; es el caso de Luis Rojas-Marcos, en el campo de la psiquiatría, o del cardiólogo Valen-

tín Fuster (Premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica 1996), ambos con marcados recorridos de excelencia internacional con base española.

Lo mismo que con las Facultades de Medicina pasa con las Escuelas de Ingeniería. Los graduados de las mismas suelen tener un alto grado de formación y son bien valorados. Las Politécnicas de Madrid, Cataluña o Valencia tienen destacada presencia en los índices en diversas de sus muchas especialidades; así como algunas otras, como ICAI o TECNUN, dependientes de la Universidad Pontificia de Comillas y la Universidad de Navarra, respectivamente. En el campo de la ingeniería en España hay determinados centros científicos como el Instituto de Ciencias de la Construcción Eduardo Torroja, creado en 1934 y reconocido internacionalmente en su materia. No es raro que las empresas de construcción de obras públicas españolas estén entre las primeras del mundo. Los ingenieros de caminos españoles tienen una preparación excelente.

Uno de los fenómenos curiosos de la universidad española son las *Business School*. En un país donde no había tradición en estas instituciones académicas, tres de ellas, creadas en la segunda mitad del siglo XX (IESE, ESADE e IE) figuran entre las primeras en los *rankings* internacionales. Las tres tienen una clara proyección global y sus alumnos proceden de todo el mundo. Sus claustros son internacionales y se relacionan con instituciones extranjeras similares. El IESE, por ejemplo, tiene campus en Madrid, Barcelona, Nueva York, São Paulo y Múnich, e imparte sesiones en toda la geografía mundial, incluyendo China; ha promocionado escuelas similares en todos los continen-

tes, en especial en América Latina y África. Las Escuelas de Negocio españolas promueven la investigación y sus profesores publican en los mejores *Journals* y revistas especializadas.

Después de este breve repaso puede decirse que son unas gotas de agua en un océano de mediocridad. No es del todo verdad, además de que las mencionadas no son las únicas, tampoco son tan pequeñas. Si la «Marca España» se apoya selectivamente en sus puntos fuertes, esta parte del sector educativo sería uno de ellos.

¿QUÉ TIENEN ESTAS INSTITUCIONES PARA DESTACAR Y TENER ÉXITO Y SER EFICIENTES? CONDICIONES PARA LA EFICIENCIA EN LA EDUCACIÓN

Las condiciones para la eficiencia de la educación de estas instituciones son varias. Entre ellas, en mi opinión, las siguientes: *a)* la selección del alumnado; *b)* la relación de estas instituciones con la sociedad civil y empresarial que la circunda; *c)* la selección del profesorado; *d)* la exposición a una competencia internacional; *e)* la posesión de un sentido de misión institucional y la forma de gobierno.

1. *Selección del alumnado.* Hasta la fecha por lo menos, las notas de corte que permitían ingresar en las facultades de medicina, las escuelas superiores de ingeniería o los MBA de las escuelas de negocio son altas. Concretamente en el MBA del IESE se exige un GMAT (el test internacional) superior a 700 puntos.

La selección del alumnado es una de las claves de la excelencia. Un profesor se entusiasma si tiene alumnos aplicados e inteligentes y se deprime si son vagos y torpes.

La selección con rigor del alumnado por corte de nota implica también un mensaje de disciplina. El mero esfuerzo para estar entre los mejores requiere la virtud del esfuerzo. Olvidarse de ello es un error.

Eso no va contra la igualdad de oportunidades. Al contrario, la selección por nivel intelectual permite que personas de estratos económicos inferiores puedan acceder por sus propios méritos si hay una política de becas y ayudas financieras adecuadas.

Este efecto que se observa en el mundo universitario se da en todos los niveles educativos. Las experiencias en los barrios periféricos de Nueva York indican que bastó que los Institutos de Enseñanza Media pudieran seleccionar los alumnos para que aumentara su calidad educativa sustancialmente.

2. *Relación con la sociedad civil y el empresariado circundante.* La realidad de las instituciones mencionadas es que su relación con la práctica de la profesión es directa. En el caso de medicina e ingeniería, las prácticas son claras. La formación no acaba en las aulas, sino en el ejercicio de la profesión. El MIR es un ejemplo clarísimo. Los médicos españoles tienen que realizar este periodo de aprendizaje después de cursar la carrera y previo un examen de ingreso en este programa.

Las Escuelas de Negocio españolas estuvieron abiertas desde su inicio a la empresa. En el IESE, por ejemplo, los cursos dirigidos a empresarios y directivos constituyen la mayor parte de sus ingresos. La investigación en base al estudio de la realidad y la elaboración de casos prácticos mantiene la conexión con su hábitat natural.

No es posible una excelencia en la educación sino no se tiene claro el «cliente al que se vende el producto». Lo tienen muy claro, por ejemplo, en las Escuelas de Negocio, las Facultades de Medicina y las Escuelas de Ingeniería. Las primeras porque siendo las importantes de iniciativa privada están sujetas a las normas de mercado, en este caso global. Las segundas porque el ejercicio de la medicina lo exige. No es posible ejercer esa profesión sin estar en contacto con el enfermo. En el caso de las ingenierías españolas fueron las empresas las que pidieron a las escuelas el tipo de profesional que creían necesario. Como veremos en el punto siguiente, este factor tiene mucho que ver con la selección del profesorado.

En formación profesional, la educación dual, iniciada en España y con amplio desarrollo en Alemania, se basa precisamente en esa relación entre el proceso de enseñanza y el entorno profesional al que va dirigido. Los alumnos simultanean el trabajo en la empresa con los estudios en los centros de formación profesional. Hace unos meses, en el IESE, tuvimos la ocasión de comprobar de mano de algunas empresas cómo se están realizando en España programas de formación dual con éxito. Una de las condiciones que han demandado al Ministerio para ello es autonomía en la selección del alumnado.

3. *Selección del profesorado.* Otra de las claves de la excelencia es el tipo de profesores del claustro. También los incentivos que tienen. Una condición es que estén relacionados con el entorno profesional y académico. Incluso hay ocasiones en que es bueno que parte de sus ingresos procedan de uno u otro o, incluso, de ambos. No es malo

que trabajen en el mercado; eso les da conocimiento de lo que debe saber un buen profesional de los que tienen que formar.

La preparación académica es otra de las características de esa selección, las estancias en otras instituciones o centros extranjeros es muy conveniente. También su extracción a través del mercado de profesores evitando el proceso endogámico característico de muchas instituciones universitarias españolas. Para ello una de las condiciones es que los doctores no puedan ejercer sus primeros años de docencia en la misma universidad en que se graduaron.

El proceso de evaluación del rendimiento pedagógico e investigador es otra de las formas de aumentar la eficiencia. Las encuestas periódicas al alumnado son un instrumento, pero lo es, aún más, la respuesta del mercado. Un buen indicador de la eficiencia de un centro o institución educativa es que alumnos y empresas contraten sus servicios académicos. Las instituciones y centros públicos pueden tener ingresos extrapresupuestarios por estas actividades adicionales. Tenerlas es un síntoma de eficiencia.

La evaluación de la calidad investigadora se persigue mediante la aceptación de los trabajos por la colectividad científica. Los *Journals* o publicaciones de excelencia son una meta a conseguir; también los premios y sobre todo las financiaciones recibidas, las patentes conseguidas y las actividades empresariales derivadas de la producción científica. Todo ello, hoy en día, referido a un entorno internacional.

4. *Exposición al mercado internacional.* Las instituciones educativas eficientes lo son porque han tenido éxito

enfrentándose a un mercado educativo internacional. De ahí que esa sea una de las condiciones para la selección del profesorado. Hay que reclutarlos del entorno internacional. Lo mismo puede decirse del alumnado. Generar una demanda internacional para sus enseñanzas y ofertas investigadoras es una de las formas de aumentar la eficiencia.

El ejemplo de las Escuelas de Negocios es evidente. Desde su inicio se enfocaron al exterior, contrataron profesores de varias nacionalidades y, en cuanto pudieron, ofrecieron sus enseñanzas al exterior. Algunas de ellas tienen cursos con el 80% de alumnos no españoles y el IESE, por ejemplo, tiene campus en varios países y ha ayudado a desarrollar instituciones similares en todo el mundo.

La exposición al mercado internacional obliga a la excelencia. En caso contrario no se sobrevive en un entorno tan exigente. La experiencia indica que cuando se crea un ramillete de algunas instituciones internacionalizadas en un sector de la enseñanza se produce un *cluster* que derrama la excelencia en el resto de las unidades educativas.

5. *Posesión de un sentido de misión y la forma de gobierno.* Las instituciones educativas excelentes necesitan armarse alrededor de un sentido de misión. Es lo que da alma a su actividad. Así lo demuestra el estudio de las Escuelas de Negocio líderes en España. Muchas veces responde a la idea por la que se hizo su fundación; otras al liderazgo de alguno de los que la gobernaron o gobiernan. En ese sentido habría que reflexionar sobre los sistemas de gobierno que tienen.

Una institución académica debe orientar su forma de gobierno a conseguir eficiencia. Eso quiere decir que la

evaluación de la gestión debe hacerse de acuerdo a ello. El órgano valuador debe tener independencia y capacidad de cambiar las personas que gobiernan esa institución. Este es quizás uno de los más importantes factores para la excelencia: tener un proceso de dirección y gobierno, de selección, nombramiento y cese de sus dirigentes y gestores que puedan ejercitar sus funciones con profesionalidad, de acuerdo con la misión de la institución.

UNA ESTRATEGIA PARA AUMENTAR LA EFICIENCIA DEL SISTEMA EDUCATIVO ESPAÑOL

1. *La estrategia es la de cada institución, atacar el problema centro a centro, institución a institución.* A la vista de las reflexiones anteriores parece claro el tipo de estrategia educativa que se requiere para mejorar la eficiencia de todo el sistema. Lo primero es que no hay que atacar todo el horizonte de golpe; es cada una de las instituciones o centros educativos los que deben realizar el esfuerzo de mejora. Probablemente el Gobierno debería seleccionar aquellas en las que es más fácil mantener su reputación actual y las que tienen potencial de mejora y encauzar a ellas los medios económicos y de todo apoyo de que dispone.

Se sabe que en los procesos de cambio es importante tener éxitos para que se consoliden. Por eso debería empezarse por aquellas organizaciones en las que se pueden tener resultados pronto y visibles.

2. *Los procesos de gobierno, más autonomía.* Para ello, cada institución debe gozar de la autonomía que le permita definir su misión y visión de futuro. Sin ambas no hay estrategia. Esto lleva consigo dotarse de fórmulas de gobierno

adecuadas a esa misión y visión. Si algo hace falta en España es repensar los procesos de dirección de los centros educativos en los diferentes niveles de enseñanza: educación básica, media y universitaria. Algunas de sus actuales fórmulas semiasamblearias dificulta la toma de decisiones racionales y es una de las causas de su deterioro.

La autonomía requiere sistemas de gobierno más racionales, con una selección de dirigentes adecuada que deberían dirigirse a la adopción por parte de cada centro o institución de su propia misión dentro del entorno en el que trabaja. Dentro de esta política estaría la recuperación de cuerpos públicos de «directores» de centros educativos y la formación especializada en gestión educativa eficiente para ellos y los gestores del sector privado. La formación y los incentivos de todo tipo son los mecanismos para que estos gestores aborden su función con los criterios de eficiencia y excelencia.

La autonomía, que incluye la financiera, debe permitir, de acuerdo con la naturaleza del centro, la selección de profesorado y alumnado en función de la misión de cada unidad educativa. También la contratación de manera temporal de profesorado adecuado, nacional y extranjero, para importar conocimiento. El proceso para llegar a estos niveles no es fácil, no está exento de resistencias, pero crearía un clima de competencia entre las unidades educativas que, con seguridad, aumentaría su eficiencia.

3. *Fomentar el entorno internacional de las instituciones.* Por supuesto empezando con la utilización de los idiomas extranjeros, en particular el inglés, como lengua vehicular en sus enseñanzas y trabajos de investigación. La política

del bilingüismo o trilingüismo (en autonomías con lengua oficial propia) en todos los niveles educativos es un camino para ello. Los esfuerzos de la Comunidad de Madrid para crear centros públicos bilingües son medios que van en esta dirección. Pero esto no basta. Es necesario facilitar la contratación de profesores formados fuera de España, reducir la burocracia para ello. Lo mismo facilitando los visados para estudios donde sea necesario y los intercambios con instituciones del mismo rango en el extranjero.

Un camino para esta internacionalización es modificar el concepto de «Ayuda al Desarrollo» que el sector público y privado español realiza. Una buena parte de esa ayuda debería dedicarse a becas para estudios en España de personas de países del tercer mundo. Con esa política se podría mejorar la rentabilidad de esas inversiones tanto para España como para los países de origen. Las relaciones que se crean en estos estudios establecen lazos económicos y culturales que benefician para el futuro a España y los países de origen de los estudiantes. Los incentivos fiscales para este tipo de responsabilidad social para particulares y empresas que dotaran de becas a estos «alumnos inmigrantes» serían una buena inversión a medio y largo plazo.

4. *Carreras para los profesionales de la educación más enfocadas y variadas.* Fomento de la investigación y la preparación profesional del profesorado en centros e instituciones educativas. Introducir en las carreras de los profesionales de la educación conceptos relacionados con el ejercicio de la profesión para la que preparan los centros o instituciones donde ejercen su labor. Carreras con tramos alternativos o complementarios, en España y en el extran-

jero, en el sector educativo, y fuera de él, como méritos para las certificaciones de ideonidad en paralelo con los sistemas académicos. Sistemas duales de formación del profesorado, en concurrencia con los sistemas clásicos de carrera académica. Esto es especialmente útil en los estudios enfocados al ejercicio profesional.

Incentivos a la investigación por parte del profesorado. Fomento de las formaciones de equipos investigadores internacionales e interdisciplinares. Desgravación en materias de impuestos para las inversiones en estos equipos por parte de empresas y particulares. La I+D+i es una de las inversiones más rentables a largo plazo.

EN RESUMEN: INCENTIVAR LA COMPETENCIA Y LA INTERNACIONALIZACIÓN

El resumen es claro: incluir la competencia y la internacionalización en el sistema educativo. Competencia e internacionalización en todos los componentes: en sus sistemas de gobierno, aumentando la autonomía a la vez que se reduce el pseudoasamblarismo en la toma de decisiones; en los profesores y los alumnos facilitando su internacionalización; en la selección de ambos fomentando la competencia.

La eficiencia es cuestión de incentivos. Mientras estos no se dirijan hacia ella no se conseguirá. Y, como se ha visto, esos incentivos se basan en animar la competencia. Competencia que, hoy en día, debe contemplar al mundo entero como campo de juego. ■